

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO
EMPRESARIALES Y HUMANAS
ESCUELA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS



“DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE
GESTIÓN DE CONFLICTOS
INTERPERSONALES DEL PERSONAL
OPERATIVO Y EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER EN CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y HUMANAS

Alumna

Calcina Chambi, Katherine Thalia

Asesor

Gerardo Luis Madariaga Miranda

Arequipa-Perú

2018

INDICE GENERAL

DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES DEL PERSONAL OPERATIVO Y EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	5
2. RELACIONES INTERPERSONALES.....	8
3. CONFLICTO.....	8
3.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONFLICTO	9
3.2.1. CONFLICTO INTRAPERSONAL.....	10
3.2.2. CONFLICTO INTERPERSONAL.....	10
3.2.3. CONFLICTO INTRAGRUPAL	10
3.2.4. CONFLICTO INTERGRUPAL.....	11
3.3. PROCESO DE CONFLICTO	11
3.4. ENFOQUE DE CONFLICTO	12
4. ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTO INTERPERSONAL.....	12
DISCUSIÓN	22
REFERENCIAS.....	24
ANEXOS	27

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Modelos de estilos de gestión del conflicto interpersonal	28
--	-----------

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Disciplinas que aportan al comportamiento organizacional	27
Figura 2: Dimensiones de los estilos de gestión de conflicto interpersonal	29

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Disciplinas que aportan al comportamiento organizacional	27
Anexo 2: Modelos de estilos de gestión del conflicto interpersonal	28
Anexo 3: Dimensiones de los estilos de gestión de conflicto interpersonal	29
Anexo 4: Dimensiones de los estilos de gestión de conflictos interpersonales	30
Anexo 5: Instrumento Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II ..	31

DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES DEL PERSONAL OPERATIVO Y EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

DIFFERENCES OF INTERPERSONAL CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF OPERATIONAL PERSONNEL AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

Katherine T. Calcina Chambi

Universidad Católica San Pablo

El presente trabajo de investigación tendrá como objetivo el estudio de los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre el Personal Operativo y el Personal Administrativo. Así mismo se determinará cuál es el mejor instrumento para medir los diferentes estilos de gestión de conflicto. Se determinó que los estilos de gestión de conflicto sean analizados mediante el instrumento de Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II.

En el comportamiento organizacional se investiga la influencia en los individuos, grupos y estructuras en las organizaciones. (Robbins, 2004).

Y el desacuerdo entre los colaboradores podría afectar a la empresa, por ello es necesario analizar las diferencias significativas entre los estilos de gestión de los colaboradores.

Palabras claves: Estilos de gestión, conflicto, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

The objective of this research work will be to study interpersonal conflict management styles between Operative Personnel and Administrative Staff. Likewise, it will be determined which is the best instrument to measure the different styles of conflict management. It was determined that conflict management styles are analyzed using the Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II instrument.

In the organizational behavior, the influence on the individuals, groups and structures in the organizations is investigated. (Robbins, 2004).

And the disagreement between the collaborators could affect the company, for that reason it is necessary to analyze the significant differences between the management styles of the collaborators.

Key words: *Management styles, conflict, interpersonal relationships*

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación analizará el estudio de los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre los operarios y el área administrativa de la empresa, teniendo como referencia investigaciones que analizaron los estilos de gestión de conflicto estudiados por Rahim (2001). Los estilos de gestión de conflictos interpersonales son: evitativo, integrativo, compromiso, servilismo y dominación.

La investigación parte de la pregunta ¿Cuál es la diferencia de los estilos de gestión de conflicto interpersonales del personal operativo y el personal administrativo? Y es a la que se quiere dar a responder con la investigación.

La presente investigación servirá como material bibliográfico en donde se concluiría las diferencias de los estilos de gestión de conflicto. Por otro lado, aportará conocimiento al campo de la administración en el área de recursos humanos.

Dará especialización a los conocimientos de la autora en relación a los estilos de gestión de conflictos, y a la vez permitirá obtener el grado de Bachiller en Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo.

La empresa no solo tiene que ser vista por el trabajador como el ámbito donde se desarrolla profesionalmente, sino también con el lugar en el que crece su espíritu, así mismo se busca sensibilizar a las empresas y la comunidad en general en la gestión de resolución de conflictos para que puedan brindar un servicio de calidad.

Las personas serán estudiadas mediante el comportamiento organizacional que investiga la influencia en los individuos, grupos y estructuras en las organizaciones. (Robbins, 2004), para ello es importante que se reconozca el conflicto dentro de la organización.

El conflicto es el “proceso interactivo manifestado con incompatibilidad, desacuerdo, o disonancia dentro o entre entidades sociales (es decir, individuales, grupo, organización, etc.)” (Rahim, 2001), y como podemos gestionar los conflictos para llegar a una solución.

Para Tjosvold (2008) citado por Benítez et al. (2011), la solución de un conflicto va a depender de como los individuos lo gestionen, para ello la importancia de la gestión del conflicto.

El desacuerdo entre las personas podría afectar a la empresa, por ello es necesario analizar las diferencias entre los estilos de gestión de conflicto interpersonal de los colaboradores de la empresa. Se determinó que los estilos de gestión de conflicto serán analizados mediante el instrumento de Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II, para dar solución a los conflictos en las organizaciones.

Lo que se quiere investigar son las diferencias de los estilos de gestión de conflictos interpersonales del personal administrativo y el personal operativo, mediante una investigación de nivel descriptiva con revisión bibliográfica.

Las fuentes secundarias son la revisión de libros especializados y las investigaciones que se han revisado en base al modelo, los que fueron una base de datos.

La metodología descriptiva será analizar los diferentes instrumentos que miden los estilos de gestión de conflicto interpersonal, basado en los cinco estilos mencionados anteriormente, eligiendo el mejor instrumento para realizar una investigación en el futuro, así mismo se analizara investigaciones en donde utilizaron el instrumento escogido en donde específicamente analicen a los operarios y al área administrativa.

El presente trabajo primero desarrolla el CO, de allí a relaciones interpersonales siguiendo con conflicto, para llegar finalmente estilos de gestión de conflicto utilizando el instrumento de Rahim, con lo cual se llegara a la discusión con los aportes de la investigación.

.

1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los estudios realizados por Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, afirman que “una empresa es un sistema social y que el trabajador es el recurso más importante”. Para realizar una óptima gestión del talento humano es imprescindible conocer cuál es el tipo de empresa con la finalidad de establecer las diferentes formas de dirección (Moreno y Godoy, 2012)

Según Robbins (2004) existe un área de estudio dentro de la administración de negocios conocido como Comportamiento Organizacional (CO) en el que se busca saber el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de emplear estos conocimientos a mejorar la eficacia de dichas empresas

Los autores que estudian el CO identifican básicamente tres determinantes del comportamiento, coinciden en los dos primeras determinantes: el individuo y el grupo, en el tercera determinante se puede observar discrepancias, mientras que para Dailey (2012) es la organización, para Kofman (2007) es la naturaleza y Robbins (2004) plantea la estructura.

A continuación se mencionan algunas disciplinas que aportan al CO y a los niveles del CO según Cherrington (1989, p. 27 citado por Ramírez C. et al, s.f.): "El campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como *comportamiento organizacional*. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia."

Se tomara a Robbins como eje del CO y la psicología ya que abarca el tema de conflicto.

Robbins (2004) analiza el CO desde tres planos, plano de los individuos, plano de grupo y plano del sistema de la organización. Los tres planos básicos pueden ser comparados con ladrillos, puesto que cada uno se levanta sobre el anterior, por lo tanto todos los conceptos sobre los grupos proceden de los cimientos echados en el plano de los individuos. Según Robbins (2004), el CO se apoya en los aportes de diversas disciplinas como la psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política. Como se puede ver en el (Anexo 1). La psicología ha contribuido con su aporte en el plano individual, mientras que el resto de disciplinas han contribuido en la comprensión de los procesos de los grupos y organización.

Robbins (2004) nos explica el aporte de cada disciplina al desarrollo del CO:

“La psicología quiere medir, explicar y cambiar la conducta de los hombres, los psicólogos quieren estudiar y comprender el comportamiento de las personas. Los psicólogos organizacionales e industriales, son quienes han investigado en el CO, al mismo tiempo los sociólogos estudian el entorno de los individuos y su relación con otros individuos”.

“La psicología social, siendo una rama de la psicología combina los conceptos de ciencia y sociología se enfoca en el influjo recíproco de las personas, además aportan de manera significativa a la medición, comprensión y cambio de actitud, modelos de comunicación, promover la confianza, medios para satisfacer la necesidad de las personas, y procesos de toma de decisión en grupo”.

“La antropología estudia a las sociedades para comprender a las personas y sus actividades, su trabajo es saber sobre las culturas y su entorno, ayudando a comprender la diferencia en valores, actitudes y conductas de personas de todo el mundo.

Y ahora todo lo que se sabe de la cultura organizacional su entorno y diferencias es gracias a los antropólogos”.

“La ciencia política también es importante para comprender el comportamiento en las organizaciones, estudiando el comportamiento de las personas en un entorno político. Teniendo como temas principales la estructura de los conflictos, la distribución del poder y cómo manipula la gente el poder para tener beneficios personales (p.12)”.

Robbins (2009) en cuanto al aporte de la sociología:

“La sociología estudia a las personas y su entorno, los sociólogos han aportado al CO mediante el estudio de comportamientos en grupos dentro de las organizaciones, en partículas si son complicadas. Contribuyendo con la investigación de la cultura, teoría y estructura de la organización formal y tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto (p.15)”.

Robbins (1987) afirma que la estructura de la organización es “el marco de la organización”, comparándola de esta forma “si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos”.

El CO aporta al presente trabajo de investigación analizando a la organización en el plano individual.

Las áreas de una empresa son: producción, financiera, mercadotecnia, recursos humanos, administrativa las áreas a estudiar serán los estilos de gestión de conflicto interpersonales entre el personal de producción (operarios) y el personal administrativo.

El Personal Administrativo da soporte a todas las áreas de la empresa, mediante su gestión organizada, contribuyendo al desarrollo de la empresa. (Deprati, s.f).

Se entiende por Operario al colaborador en relación a las maquinas, en general están subordinados a otras áreas. (Oxfordictionaries, s.f.). Por lo tanto el personal Administrativo controla a los operarios.

2. RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones fueron estudiadas al comienzo por Elton Mayo en la teoría de las relaciones humanas, el autor citado acota que el trabajo tiene que adaptarse al trabajador y no viceversa (Mayo, 1972 citado por Montoya, 2006).

En los grupos informales se intercambian mensajes entre los colaboradores y todo se desenvuelve en un contexto social (Watzlawic, Helmick, & Jackson, 1985).

Lugo y Santil (2005) dijeron que “las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre si las personas procurará las satisfacciones de las necesidades del contacto social, y solo estas satisfecha podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas.”

Hellriegel y Slocum (2009) acotan sobre la importancia de las buenas relaciones interpersonales entre compañeros, entre jefes y operarios, son determinantes en todos los aspectos de la organización y fomenta a los colaboradores de las distintas áreas ya sea administrativa y operativa a cumplir sus metas personales y las de la empresa.

Una buena comunicación puede mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización, pero las empresas no se preocupan por mejorar estas relaciones, lo que las empresas deben hacer es dar interés a los procesos internos dentro de la organización.

3. CONFLICTO

Rahim (2001) afirma que el conflicto es “un proceso interactivo manifestado con incompatibilidad, desacuerdo, o disonancia dentro o entre entidades sociales (es decir, individuales, grupo, organización, etc.)” (p.18). Por otro lado, Will y Callistes (1995) citado por Kinicki y Williams

(2013) concluyeron el conflicto “es un proceso en donde una parte percibe que sus intereses están siendo opuestos o tomados de forma negativa por la otra parte”; por otro lado Thomas (1992) citado por Robbins (2004) consideran el conflicto como “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa” (p.395). Los diversos autores hacen notar la negatividad de la existencia de un conflicto en la organización donde no se toma en cuenta uno en relación a los demás, sino que cada uno vela por su propio interés.

Chiavenato (1999), el conflicto es la “existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. El conflicto es la condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad de atenuar esta condición” (p.58). Así mismo el conflicto puede destruir o construir una organización (Chiavenato (1999).

Según Rahim (2001), el conflicto es intrapersonal en donde el individuo interactúa consigo mismo. Puede ser algún conflicto de las metas con uno mismo.

El conflicto según Kinicki y Williams (2013) tiene diferentes interacciones:

- De una persona a una persona
- De una persona a grupo
- De una persona a una organización
- Entre grupos a una organización
- Entre grupos
- Entre organizaciones

3.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONFLICTO

En las interacciones entre los colaboradores de una organización colaboradores de una organización ocurren situaciones conflictivas. (Benítez, Guerra, Medina, Martínez, y Munduate, 2008; Martínez Pecino, Munduate, Medina y Euwema, 2008, citados por Benítez et al. 2011).

Arreguín, Ruiz y Herrera (s.f.), acotan que los conflictos siempre van a estar propensos frente a cualquier interacción entre colaboradores.

Las ventajas del conflicto son los siguientes: aportan al cambio, además libera la energía y actividad, así mismo impulsa el interés, además fomenta la integración grupal interna y reduce las tensiones. (Arreguín, Ruiz y Herrera,s.f.).

Las desventajas del conflicto extremo son los siguientes: lleva a la inestabilidad, así mismo divide el movimiento de las acciones modificando las organizaciones, además disminuye la confianza influyendo en el CO.

3.2. NIVELES DE CONFLICTO

Los niveles de conflicto según Rahim (2001) son los siguientes:

3.2.1. CONFLICTO INTRAPERSONAL

“Este tipo de conflicto es también conocido como conflicto intraindividual o intrapsíquico. Esto ocurre cuando un miembro de la organización siente que el desempeño de ciertas tareas y roles no coinciden con sus pericias, intereses, objetivos y valores.” (Rahim, 2001).Puede surgir frustración y tensión dentro de la misma persona.

3.2.2. CONFLICTO INTERPERSONAL

“También conocido como conflicto diádico. Se refiere al conflicto de dos o más miembro de la organización del mismo o diferentes niveles jerárquicos”. (Rahim, 2001). Surge en momentos cuando una persona quiere que sus subordinados lleguen a una meta más rápida y con menor costo.

3.2.3. CONFLICTO INTRAGRUPAL

“Es también conocido como conflicto intradepartamental. Se refiere al conflicto entre los miembros de un grupo o entre

dos o más subgrupos en conexión con sus objetivos, tareas, procedimientos, etc. El conflicto puede ocurrir como resultado de las incompatibilidades o desacuerdos entre unos o todos los miembros de un grupo con su líder". (Rahim, 2001). Pueden surgir en las empresas familiares donde algunos conflictos entre las partes del grupo afectan a todo el grupo.

3.2.4. CONFLICTO INTERGRUPAL

"También conocido como conflicto interdepartamental. Se refiere al conflicto entre dos o más unidades de grupos dentro de una organización". (Rahim, 2001). Son desacuerdos que surgen entre dos grupos de una misma organización, teniendo una postura opuesta.

3.3. PROCESO DE CONFLICTO

El proceso de conflicto se basara en la propuesto por Robbins y Judge (2017), consta de cinco etapas.

En la primera etapa se analiza el inicio del conflicto agrupadas en tres categorías: comunicación, estructura y variables personales (Robbins y Judge, 2017).

En la segunda etapa se encuentra el conflicto percibido o advertido, el primero está de acuerdo con que tienen un desacuerdo, en el advertido está la ansiedad, tensión, frustración y hostilidad. (Robbins y Judge, 2017).

En la tercera etapa están las intenciones en el manejo del conflicto, utilizando la cooperación y asertividad, así mismo se determinan cinco intenciones: competir, colaborar, evitar, ceder y transigir. Los determinantes no son fijos pues van variando de acuerdo a las emociones y comportamiento. (Robbins y Judge, 2017).

En la cuarta etapa, el conflicto ya está en proceso dinámico, se manifiestan comportamiento de las partes y reacción del otro. (Robbins y Judge, 2017).

En la última etapa se obtienen dos resultados:

- **Funcionales:** Se activa la creatividad, la innovación, mejoría en la calidad de sus decisiones, capta la atención de sus miembros, todos se pueden expresar. (Robbins y Judge, 2017).
- **Disfuncionales:** Se aminora la cohesión de grupo, satisfacción, confianza de los miembros del grupo. Los colaboradores están descontentos, los lazos comunes se disuelven, teniendo como consecuencia la destrucción del grupo. (Robbins y Judge, 2017).

3.4. ENFOQUE DE CONFLICTO

El enfoque de conflicto será a través de la negociación, para Robbins y Judge (2013), es el desarrollo en el cual dos o más involucrados se ponen de acuerdo en cómo disponer recursos escasos, no solo desde el punto de vista económico sino también de cómo va a afectar en el futuro su relación.

Se tiene dos enfoques de negociación:

- **Acuerdos distributivos:** la situación es ganar –perder, en donde solo una de las partes gana. (Robbins y Judge 2013).
- **Acuerdos integradores:** la situación es ganar-ganar, en donde ambas partes generan la solución. (Robbins y Judge 2013).

Los acuerdos distributivos generan rencores y aumentan las divisiones entre las personas; por otro lado en los acuerdos integradores, la victoria es compartida por todos y ayuda a las relaciones a largo plazo. (Robbins y Judge, 2013).

4. ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTO INTERPERSONAL

Los estilos de gestión de conflicto interpersonal son “aquellos comportamientos orientados hacia la intensificación, reducción y resolución de la tensión propiciada por el mismo” De Dreu, Harinck y Van Vianen (1999, p. 371 citado por Benítez et al, 2012).

Tjosvold (2008 citado por Benítez et al., 2011) afirma que la solución de un conflicto va a depender de como las personas los gestionen, para ello la importancia de la gestión de conflicto.

A través de los años diversos autores han determinado los diferentes modelos de estilos de gestión de conflicto interpersonal. Como se puede ver en relación con distintos autores (Ver anexo 2).

Ayestarán (1999) en la investigación “Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones”, concluyó que las empresas con una cultura individualista e igualitaria, crean una interdependencia entre los colaboradores, los estilos de gestión de conflicto van a permitir unas buenas actividades en los equipos de trabajo.

Por ello son importante los estilos de gestión de conflictos, para llegar a negociaciones con los miembros de la organización y sientan que tienen metas son comunes y resolver sus diferencias. El ver que hay una preocupación por la gestión de conflictos ayudará a los colaboradores a tener un mejor desempeño.

a) Modelos de dos estilos de manejo de conflicto:

A continuación se hace mención a autores que han utilizado dos estilos de manejo de conflictos.

Knudson, Sommers y Golding (1980, citado Rahim 2001), plantearon el modelo compromiso y evitación, de la misma manera (Deutsch 1949 citado por Rahim 2001) propusieron el modelo de competición y cooperación.

En ambos modelos no se estableció la vinculación de los estilos en el desempeño del trabajo.

b) Modelos de tres estilos de manejo de conflicto:

Se cita también a otros autores que han utilizado tres estilos de manejo de conflicto.

Lawrence y Lorsch (1967 citado por Rahim, 2001), concluyeron que los estilos del conflicto se agrupan en: confrontación, suavizar y obligar.

Rands, Levinger y Mellinger (1981, citado por Rahim, 2001) manifiestan que los estilos se agrupan en: ataque, evitar y compromiso.

Putnam y Wilson (1982, citado por Rahim, 2001), encontraron tres estilos de manejo de conflictos: no confrontación, (complaciente), solución de orientación (de integración), y el control (dominante). El conflicto fue estudiado a través de la Comunicación Organizacional.

Billingham y Sack (1987 citado por Rahim, 2001), concluyeron que los estilos de gestión del conflicto eran los siguientes: razonamiento, violencia y agresión verbal.

En los modelos citados no hicieron una relación de los estilos de gestión del conflicto en relación a la persona, grupo y organización.

c) Modelo de cuatro estilos de manejo del conflicto:

Se ha revisado también la información de diferentes autores que han tomado en su modelo los cuatro estilos de manejo de conflicto.

Pruitt (1983 citado por Rahim, 2001) elaboró un modelo que era medido a través de la preocupación por uno mismo (alta o baja) y la preocupación para otra (alta u otra baja), así mismo concluyó que los estilos de manejo de conflicto eran cuatro: rendimiento, problema resolución, la inacción, y contendiente.

Kurdek (1994 citado por Rahim, 2001), elaboró un modelo basado en disputas matrimoniales, los estilos encontrados fueron: resolución de problemas, compromiso de conflictos, el retiro y el cumplimiento).

d) Modelo de cinco estilos de manejo del conflicto:

En este último modelo, el más completo ya que utiliza los cinco estilos de manejo del conflicto vamos a tomar en cuenta a diversos autores pero el más importante de todos va a ser Rahim.

El primer modelo en donde se consideró los cinco estilos de gestión de conflicto fue dado por Follet (1940 citado por Rahim 2001), en que consideraron: dominación, compromiso, e integración; y como secundarios a la evitación y la supresión. En el modelo citado se estudió a la organización.

Blake y Mouton (1964 citado por Rahim, 2001), elaboró un modelo basado en las actitudes del director relacionándolo con la producción y personas. Se consideró los estilos de manejo del conflicto: confrontación, compromiso, suavizar, evitación y obligar. El instrumento conformado por 10 ítems con una escala de 0 a 5. Por otro lado, Thomas (1976 citado por Rahim, 2001), le dio otra perspectiva al modelo de Blake y Mouton, relacionándolo con las interrelaciones de las preocupaciones de las otras partes y las personas, determinando los estilos siguientes: compromiso, colaboración, evitación complaciente y competición, medidos a través de la cooperación y asertividad. El instrumento contiene 30 ítems cada uno subdividido en dos realidades A y B; dando la opción de poder escribir una realidad C, con una posibilidad de volverse abierta.

Rahim (1983a) y Rahim y Bonoma (1979), citado por Rahim (2001), elaboraron una diferencia de los estilos de manejo de conflictos interpersonales en dos dimensiones básicas:

- **Preocupación por uno mismo:** se explica el nivel (alto o bajo) a el cual una persona trata de agradar su propia preocupación
- **Preocupación por los demás:** explica el nivel (alto o bajo) a la que una persona quiere agradar a los demás.

Se utiliza una escala Likert de 5 puntos donde los valores superiores representan una mayor utilización de un estilo conflictivo. (Piorno 2012, pág.8). Se distribuyen de la siguiente manera: dominante (25, 21, 18, 9, 8), evitativo (3, 6, 16, 17, 26, 27), servilismo (24, 19, 13, 11, 10, 2), integrador (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28), y comprometido (20, 15, 14, 7). Munduate utilizó el ROCI-II traducido y adaptado obtuvo

un coeficiente alfa de Cronbach de 0.78 que es confiable. (Munduate et al., 1993). (Ver anexo 3 y 5).

Rahim (2001) define cada uno de estos estilos de gestión:

- **Integración:** “Alto interés por uno mismo y los demás. Involucra la colaboración entre los actores, por lo que puede llevar al inicio, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución aceptable para ambas partes. Este estilo supone la comunicación directa entre las partes, lo que posibilita la resolución de problemas, conduciendo a soluciones creativas e imaginativas para los mismos.”
- **Servilismo:** “Bajo interés por uno y alto interés por los demás. Se da cuando una persona adopta este estilo, opta por tomar en cuenta las diferencias que existen con la otra parte y se centra en resaltar y descartar los aspectos comunes existentes entre ambos para procurar satisfacer el interés de la otra persona. Supone en cierto grado un sacrificio para la persona que adopta este estilo.”
- **Dominación:** “Alto interés por uno y bajo interés por los demás. Se ha identificado con una orientación de ganador-perdedor. Se trata de un tipo de persona que procurará por todos los medios lograr su objetivo y que, como consecuencia de ello, ignorará a menudo las necesidades y expectativas del otro.”
- **Evitación:** “Bajo interés por los resultados propios y por los demás. Claramente asociada con la retirada y la esquivación del problema, a veces adopta la postura de posponer el problema hasta un momento más propicio. En otras ocasiones es la simple retirada de una situación que resulta amenazadora.”

- **Tendencia al compromiso:** “Estilo intermedio en interés propio y de los demás. Aquí las partes ceden algo en su posición para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para ambas. A veces significa intercambio de beneficios; otras, la búsqueda de una posición intermedia.”(p.53-54).

Hellriegel y Slocum (2009) las personas manejan los conflictos interpersonales de manera distinta y tiene en cuenta dos dimensiones:

- **Interés por uno mismo:** preocupación por las metas personales, dependerá siendo asertivo o no asertivo.
- **Interés por los demás:** satisfacer los deseos de los demás en la medida de que sea o no cooperativo con los demás.

Hellriegel y Slocum (2009), define cada uno de los de los estilos para manejar el conflicto interpersonal.

- **Estilo Evasivo:** “Se refiere a un comportamiento que no es asertivo ni cooperativo, la persona utilizará este estilo para alejarse de los conflictos, hacer caso omiso a los desacuerdos y estar en una posición neutral. Produce frustración en los demás, provocan evoluciones desfavorables en terceros”. Enunciados que ilustran el estilo evasivo:
 - Si existen reglas concurro a ellas, sino existen reglas dejo que los demás tomen su propia decisión.
 - No adopta posiciones que den lugar a debates.
 - Evito los temas de fuente de discusión con amigos.
 - No es importante, dejémoslo así.

Lineamientos individuales: provoca que la organización tenga soluciones negativas, solo es deseable cuando el problema es menor, o no hay suficiente información o se tiene poco poder en relación con la otra persona.

- **Estilo impositivo:** “Conductas firmes pero no cooperativas y representan un planteamiento de ganar- perder en un conflicto interpersonal, las personas tratan de alcanzar sus metas sin que les preocupe las de los demás”. Enunciados que ilustran el estilo impositivo:

- Mis palabras son ley y se hace lo que yo digo.
- Persuado a los demás de mi posición.
- Exhorto que mi posición es la adecuada en la discusión.
- Para mí, mi posición a la solución es la correcta.

Lineamientos individuales: cuando un gerente es impositivo los trabajadores se sienten menos motivados a trabajar porque no se les toma en cuenta, solo se toman decisiones impositivas cuando es una toma rápida de decisión o cursos de acción para efectividad y supervivencia.

- **Estilo acomodaticio:** “Conductas cooperativas y no asertivas, un acto desprendido, una estrategia a largo plazo para propiciar que otros cooperen o cumplan con los deseos de otros”. Enunciados que ilustran el estilo acomodaticio.

- La mejor manera de manejar el conflicto es renunciar a mis metas personales.
- Si hace bien a los demás yo también estoy bien.
- Resuelvo los conflictos haciendo que sean menos importantes.
- Hago que las diferencias no sean grandes combinando mis ideas con la de los demás.

Lineamientos individuales: Cuando se utiliza este estilo la persona puede pensar que pasado el tiempo desaparecerán los problemas pensando solo en cooperación, es efectivo en corto plazo para tener la armonía y suavizar una situación.

- **Estilo colaborador:** “Claras conductas asertivas y colaborativas con enfoque de ganar-ganar, la persona desea maximizar resultados conjuntos; el individuo que utiliza este estilo suele

considerar que el conflicto es natural y útil y llegar a una solución creativa, confianza en los demás y reconoce que si el conflicto queda resuelto llegará a la satisfacción de todas las partes”.

Enunciados en estilo colaborador:

- Superar la desconfianza que pueda surgir en el grupo.
- Les explico mis ideas a los otros y les pido sus ideas a los demás para buscar la solución.
- Sugiere nuevas soluciones con los diferentes puntos de vista.
- Tratar de buscar una solución que sea buena para todos.

Lineamientos individuales: es abierto y está evaluado por todos el compartir evaluar y analizar las razones que han llevado al conflicto lleva a que se desarrolle de una manera más efectiva, se da cuando hay un alto grado de cooperación los individuos son iguales y existe potencial para que las partes tengan beneficios.

- **Estilo conciliador:** “conductas que se ubican en un nivel intermedio de cooperación y asertividad, la persona hace concesiones en un yo te doy y tú me das. La conciliación se utiliza como un medio para resolver conflictos”. Enunciados que ilustran el estilo conciliador:

- Saber lo que consideran los demás y que aprecian al respecto.
- Cuando no gano yo, busco una combinación justa en los demás.
- Cede siempre y cuando los demás también lo hagan.
- La mitad de algo es mejor que nada.

Lineamientos Individuales: Este estilo no debe ser utilizado al inicio del proceso de solución de conflictos, en una organización normalmente los conflictos que se plantean al inicio no son los verdaderos e impedirá saber los problemas reales. El estilo conciliador, a diferencia del estilo

colaborador, no maximiza la satisfacción de las partes, (p.363-368).

A continuación se citara investigaciones relacionada a los estilos de gestión de conflicto interpersonales que utilizaron el modelo de Rahim.

Los estilos de gestión de conflicto interpersonales han sido analizadas en las organizaciones a través de investigaciones, es así que Holt & DeVore (2005) en la investigación “Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis”, concluyeron que los Operarios de primera línea utilizan el estilo de evitación a diferencia de los supervisores.

Se toman en cuenta otras investigaciones como las de Thomas & Fann (2008) en su investigación “Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels”, determinaron que a mayor cargo, mayor estilo de gestión del conflicto de compromiso y menor de servilismo.

Munduate et al. (1993) en la investigación “Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones”, concluyeron que los Operarios no hacen uso de los estilos de gestión del conflicto de integración y compromiso.

Nurul (2010) en la investigación “Emotional Intelligence and Conflict Management Styles” determinó que los subalternos usan más el estilo de compromiso e integración para negociar el conflicto con sus supervisores, también acotó que el estilo de gestión del conflicto dominación no es usado por los Operarios.

Antonioni (2010) en la investigación “Relationship between the big five personality factors and conflict management styles”, concluyó que el análisis de los estilos de gestión de conflicto ayudan a las empresas a tomar decisiones para la selección, promoción y entrenamiento para que todos tengan un estilo de gestión integrativo.

Sánchez (2011) en la investigación “Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta- Colombia”, concluyó que las empresas utilizan más el estilo de gestión de integración y compromiso, en relación al conflicto los trabajadores y los directivos tienen diferente percepción, enfocados desde sus objetivos.

Bedoya y Carrazco (2015), en la investigación “La capacidad del perdón y los estilos de gestión de conflicto como variables que afectan a la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio textil Makitek de la ciudad de Arequipa en el año 2014”, concluyen que los operarios registran diferencias significativas en los estilos de integración y compromiso en relación a sus supervisores.

Todas las investigaciones mencionadas nos muestran que los estilos de gestión de conflictos interpersonales tienen una gran importancia para las empresas y son necesarias reconocerlos, todas las organizaciones que manejan sus conflictos tienen un mejor desempeño.

DISCUSIÓN

Las personas tienden a tener en cuenta la colaboración para alcanzar resultados favorables, autoevaluando las capacidades de cómo resolver los conflictos ya que son necesarios para la organización, produciendo sentimientos positivos.

Una persona de manera natural puede tener una inclinación respecto a un manejo de estilo de conflicto, es muy probable que no todos los individuos utilicen el mismo estilo, pero es importante llegar a un consenso dentro de la organización para tomar un manejo del estilo de gestión de conflictos el cual se acomode a la organización.

En relación al estilo de gestión de conflicto Integración se está de acuerdo con lo dicho con Antonioni (2010). Debido a las características de este estilo las empresas deberían de hacer proyectos para que en todas sus áreas predomine este estilo, Antonioni (2010), Munduate et al. (1993), Sánchez (2011) y Bedoya y Carrasco (2015) concluyen que este estilo es el más utilizado por el personal administrativo difiriendo con lo dicho por Nurul (2010) que sostiene que los operarios gestionaban sus conflictos con el estilo citado. Además, puede ser que el líder en una organización muchas veces fomente la sinceridad evitando la discordancia entre los trabajadores.

En relación al estilo de gestión de conflicto Compromiso determinan que los operarios usan más este estilo en comparación al personal administrativo. Además, que Thomas & Fann (2008) y Bedoya y Carrasco (2015), difirió con lo dicho por Nurul (2010). Muchas veces quienes están más abiertos a ceder en las organizaciones son el personal con menor jerarquía de la organización.

En relación al estilo de gestión de conflicto Evitación Holt & DeVore (2005) afirman que los operarios tienden a utilizar este estilo a diferencia del personal administrativo. Muchas veces los conflictos no resueltos en la organización impiden que este avance y tenga resultados positivos, solo por no estar dispuesto a formar parte del conflicto.

En relación al estilo de gestión de conflicto Servilismo según Thomas & Fann (2008) los operarios tienden a utilizar más este estilo a diferencia del personal administrativo. Tender a pensar más en los demás que en uno mismo no es un

buen síntoma que lo que se hace está bien, por dar la razón a los demás no se satisface a uno mismo y suele suceder cuando no se tiene el poder en la negociación del conflicto.

En relación al estilo de gestión de conflicto Dominación según Nurul (2010) los operarios no tienden a utilizar este estilo a diferencia del personal administrativo. El tratar de alcanzar las metas sin preocuparse por los demás es muy egoísta y normalmente sucede cuando el que tiene mayor jerarquía hace lo que quiere en la organización por el poder que tiene.

En relación a los modelos para medir los estilos de gestión de conflictos se recomienda utilizar el cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II. Se puede observar el cuestionario en el (Anexo 5).

REFERENCIAS

- Antonioni, D. (2010). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9 (4), 336-355.
- Arreguín I., Ruiz L. & Herrera J. (s.f). Manejo de Conflictos. Paper presentado en la conferencia Manejo de Conflictos. Guanajuato. México.
- Ayestaran, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflictos y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de psicología general y aplicada*. 52(2-3), 203-217.
- Bedoya, R., & Carrazco, D. (2015). *La capacidad del perdón y los estilos de gestión de conflicto como variables que afectan a la satisfacción de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Consorcio textil Makitek de la ciudad de Arequipa en el año 2014*. (Tesis de licenciatura). Recuperado el 12 de abril de 2018 de base de datos <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/14957>
- Benitez M., Medina F. y Munduate L. (2011). El Estudio del Conflicto en los Equipos de Trabajo una Visión de las Contribuciones Científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 69-81.
- Benítez M., Medina F. & Munduate (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios. *Anales de psicología*, 28(1), 139-149.
- Chiavenato, I. (1999). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México. Mc Graw Hill.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Londres: Escuela de Negocios De Edimburgo.
- Deprati (s.f). Área administrativa. Recuperado el 4 de junio de 2018 de <http://empresa.deprati.com/area-administrativa/general>
- Hellriegel, D. y Slocum Jr., J. (2009) *Comportamiento Organizacional*, 12a. Ed. México: Cengage Learning.

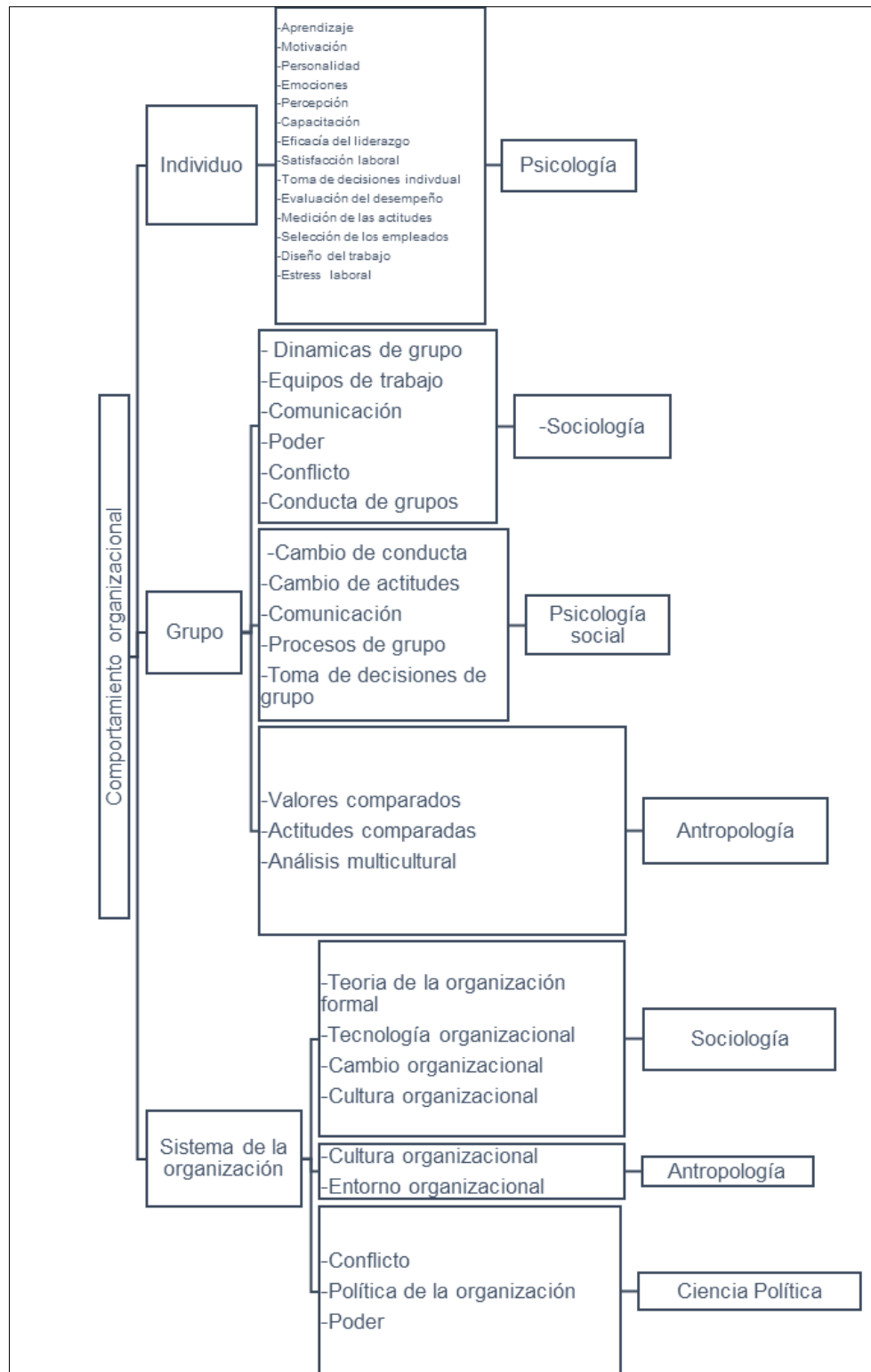
- Holt, L & DeVore C. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29 (1), 165-196.
- Kinicki, A. & Williams, B. (2013). *Management: a Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill
- Kofman, F. (2007). *Empresa Consciente*. Buenos Aires: Santillana.
- Lugo, E. & Santil, J. (2005). *Lineamientos para mejorar las Relaciones Interpersonales en el Departamento de Administración de la U.P.E.L. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maturín-Monagas 2004-05* (tesis de pregrado). Universidad de Oriente, Maturín, Venezuela.
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (2), 53-67.
- Moreno F. y Godoy E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Munduate, L., Ganaza,J., & Alcaide,M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología*, 8 (1)47-68.
- Nurul (2010). Emotional Intelligence and Conflict Management Styles (Master's thesis). University of Wisconsin-Stout. United State.
- Oxforddictionaries (s.f.). Definición de operario en Español. Recuperado el 4 de junio de 2018 de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/operario>.
- Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, London: Quorum Books
- Ramírez, C. (s.f.) Comportamiento Organizacional: Introducción Al Comportamiento Organizacional Recuperado el 5 de junio de 2018 http://files.uladech.edu.pe/docente/41568238/COM_ORG/SESSION_01/COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL.pdf

- Robbins (1987). *Comportamiento organizacional: Conceptos controversias y aplicaciones*. México. Prentice Hall Hispanoamerica.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*, 10a. Ed. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*, 13a. Ed. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge T. (2017), *Comportamiento organizacional*. 17ª ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A.
- Sánchez, B. (2011). Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta- Colombia. Recuperado el 12 de abril de 2018 de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4M.pdf>
- Thomas K. & Fann G. (2008). Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels. *International Journal of Conflict Management*, 14 (2).
- Watzlawic, P., Helmick, J. & Jackson, D. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*, 4ta. Ed. Barcelona: Herder

ANEXOS

Anexo 1: Disciplinas que aportan al comportamiento organizacional

Figura 1: Disciplinas que aportan al comportamiento organizacional



Fuente: Robbins, S. (2004) Comportamiento organizacional, 10a. ed. México: Pearson Educación
 Elaboración: Propia.

Anexo 2: Modelos de estilos de gestión del conflicto interpersonal

Cuadro 1: Modelos de estilos de gestión del conflicto interpersonal

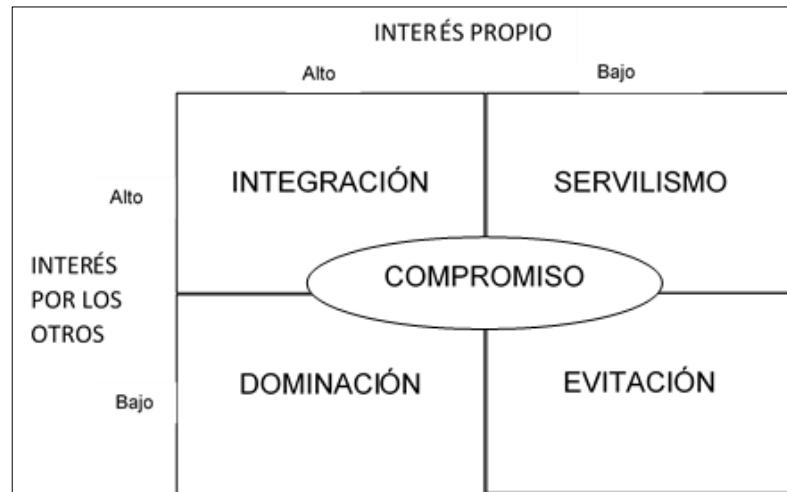
Modelos	Estilos				
	I	II	III	IV	V
Dos estilos					
Deustsh (1990)	Cooperación	-----	-----	Competición	-----
Knudson, Summer y Golding(1980)	Compromiso	-----	Evitación	-----	-----
Tres estilos					
Putnan y Wilson (1982)	Solución-Orientación	No Confrontación	-----	Control	-----
Lawrence y Losch (1967)	Confrontación	Suavizar	-----	Obligar	-----
Billingham y Sack (1987)	Razonamiento	-----	-----	Violencia agresión verbal	-----
Rands, Levinger y Mellinger (1981)	-----	-----	Evitar	Ataque	Compromiso
Cuatro Estilos					
Pruit (1983)	Resolviendo el Problema	Flexible	Sin Acción	Luchando	-----
Kurdek (1994)	Resolviendo el Problema	Conformidad	Retirada	Compromiso	-----
Cinco Estilos					
Follet (1940)	Integración	Supresión	Evitación	Dominación	Compromiso
Blake y Mounon (1964)	Confrontación	Suavizar	Evitación	Obligar	Compromiso
Thomas (1976)	Colaboración	Complaciente	Evitación	Competición	Compromiso
Rahim (1983)	Integración	Servilismo	Evitación	Dominación	Compromiso

Fuente: Rahim, M. (2001). Managing Conflict in Organizations. United State of America: QUORUM BOOKS.

Elaboración: Propia

Anexo 3: Dimensiones de los estilos de gestión de conflicto interpersonal

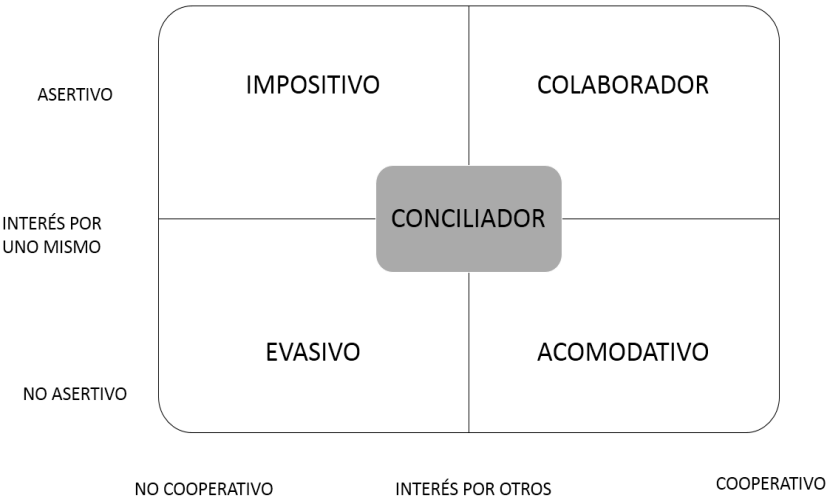
Figura 2: Dimensiones de los estilos de gestión de conflicto interpersonal



Fuente: Rahim, M. (2001). Managing Conflict in Organizations. United State of America: QUORUM BOOKS
Elaboración: Propia

**Anexo 4: Dimensiones de los estilos de gestión de conflictos
interpersonales**

**Figura 3: Estilos para manejar los conflictos
interpersonales**



Fuente: Hellriegel, D. y Slocum Jr., J. (2009) Comportamiento Organizacional.
Elaboración: Propia

Anexo 5: Instrumento Rahim Organizational Conflict Inventory ROCI-II

CUESTIONARIO 1 RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY ROCI-II

Por favor marque con una X la idea planteada en cada alternativa.

CUESTIONARIO 1 RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY ROCI-II						
Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)		N U N C A	R A R A V E Z	A V E C E S	F R E C U E N C I A	S I E M P R E
1	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero (a), intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos					
2	Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero					
3	Ante un conflicto de trabajo con mi compañero (a), procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo					
4	Ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunto					
5	Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos benefician a ambos					
6	Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero (a)					
7	Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución					
8	Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas					
9	Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor					
10	Generalmente actué como desea mi compañero (a)					
11	Generalmente acato los deseos de mi compañero (a)					
12	Ante una situación problemática con mi compañero (a), la información que intercambio con él (ella) es siempre autentica					
13	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero(a), generalmente le hago concesiones					
14	Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos					
15	Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero (a)					
16	Intento no mostrar desacuerdo con mi compañero (a)					
17	Evito tropiezos con mi compañero (a)					
18	Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan					
19	En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero (a)					
20	Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero (a), a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo					
21	Ante una situación problemática con mi compañero (a), generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista					
22	Ante un problema de trabajo con mi compañero (a), trato de plantear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible					
23	Colaboro con mi compañero (a) para llegar a soluciones aceptables para ambos					
24	En el trabajo, generalmente trato de satisfacer las preferencias de mi compañero (a)					
25	En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance, para ganar en una situación de competencia con mi compañero (a)					
26	Trato de no mostrar mi desacuerdo al compañero (a) para evitar problemas					
27	Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi compañero (a)					
28	Ante un problema de trabajo con mi compañero, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo					